

「活・人・経・営[®]」コラム第94回

2022年9月1日

＜ケイパビリティ (Capability) の向上＞

営利企業が存続していくためには顧客を創造し、収益を上げ続けることですが、そのためには競争優位な顧客価値（顧客が期待する価格・品質・納期・サービス等々）を常に創造しなければなりません。モノ造り企業の場合、特許の取得や技術の高度化等による競争優位な魅力的製品の開発と共に、顧客創造に向けた営業力（訴求力）が求められます。

業界にもよりますが高度成長期の時代は多くの企業が、営業に携わる個々人の実績の足し算で企業の収益目標を達成していたものです。最近では経済環境の変化スピードが増し、市場ニーズが複雑化し、営業促進のプロセスを組織行動力で臨む時代になっています。

1978年ノーベル経済学賞を受賞した米国のハーバート・アレクサンダー・サイモンは「限定合理性」と称し、「人間の認識能力には限りがあり、完全な合理的判断というものはありません」と唱えています。人間個々人の能力は特性の違いと共に、例外なく何らかの限界を持っているため、企業人財は目的に向けて個々人の強みを以ってお互いに補完し合いながら組織能力（ケイパビリティ）を向上していくべきことを裏付けています。

ケイパビリティを発揮し、競争市場で優位性を保ちながら成長している企業の特徴として、組織の目的・目標が共有化されており、市場ニーズに敏感に追随し易くなっている事です。そのため、自発的な相互学習が進み、経営成果が人的資源の足し算ではなく、シナジー（相乗効果）を生み易くしている事です。経営トップリーダーは管弦楽団の指揮者のような役割になります。

又、このケイパビリティは、外からは複雑で見えにくい特徴があり、市場での自社の位置取り（ポジショニング）を確保し、顧客価値の創造を持続可能にするでしょう。

＜ダイナミック・ケイパビリティ＞

ダイナミック・ケイパビリティとは、持続的競争優位を実現するために新しい機会の感知・捕捉を図り、知識資産・ケイパビリティ・補完資産の再配置・保護を実行する能力をさす。長期的な成功に向けた「変わる力」「変える力」であるため、今後の日本企業・経済のさらなる発展にとって不可欠となるだろう。

— 出典：「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」デビット・J・ティース著

谷口和弘、蜂須旭、川西章弘、ステラ・S・チェン訳 —